

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION
UNIDAD ENSENADA



Memoria del Seminario de
ADMINISTRACION

Que para obtener el titulo de:
LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA:

JOSE DAVID CASTRO VALDES

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

**MEMORIA DEL SEMINARIO
DE ADMINISTRACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PRESENTA:

JOSE DAVID CASTRO VALDES

APROBADA POR:



LIC. GILDARDO TERRIQUEZ MARDUENO
ASESOR

I N T R O D U C C I O N

El proposito de ésta memoria es dar a conocer al lector, la importancia de la Administración en las empresas, describiendo la parte teórica de cada una de las etapas del Proceso Administrativo y citando los ejemplos prácticos correspondientes.

Encontrará en ella, un resumen sobre los antecedentes de la Administración y su importancia en los organismos sociales. Presentará los criterios de diversos autores, respecto a la division del Proceso Administrativo en fases o etapas, con el objeto de facilitar su estudio.

Para cada una de estas etapas, indicará los principios en los que se basa, los instrumentos de los que se vale , las reglas que la rigen, etc, así como los ejemplos respectivos, esto con la finalidad de ir relacionando simultaneamente ambos aspectos, Teóricos y Prácticos.

Sobre la empresa, encontrará su clasificación, concepto y los diversos objetivos que persigue, así como una descripción de sus principales funciones.

Se pretende tambien con esto, demostrar los resultados que pueden obtener los profesionistas de la Licenciatura en Administración de Empresas al aplicar sus conocimientos y experiencias de una forma integral en las organizaciones.

Espero que este trabajo logre; por una parte, aportación académica y por otra parte concientizar al empresario sobre la aplicación e importancia de la Administración.

MI AGRADECIMIENTO

A DIOS:

Por proporcionarme esta gran Familia que me apoyó durante toda mi carrera, cediendo su tiempo y esfuerzo.

A MIS COMPAÑERAS DE TRABAJO:

Por su dedicación y empeño.

A MIS MAESTROS:

Por su entrega y paciencia, especialmente al maestro GILDARDO TERRIQUEZ MARDUEÑO.

Gracias por esa oportunidad.

Gracias por su amistad.

CONTENIDO

I.-	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.	1
II.-	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.	2
III.-	EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	3
IV.-	LA PLANEACION.	4
4.1	La previsión.	4
4.2	Principios de la planeación.	5
4.3	Diversos instrumentos de la planeación.	7
4.4	Las políticas.	7
4.5	Las reglas.	9
4.6	Ejemplos.	10
		12
V.-	LA ORGANIZACION.	20
5.1	Los principios de la organización.	
5.2	Los organigramas.	20
5.3	Sistemas de organización.	22
5.4	El puesto.	24
5.5	El análisis de puesto.	27
5.6	Ejemplos.	28
		30

VI.-	LA DIRECCION.	36
6.1	Los principios de la dirección.	37
6.2	La autoridad.	39
6.3	La comunicación.	41
6.4	La delegación.	43
6.5	La supervisión.	46
6.6	Ejemplos.	49
VII.-	EL CONTROL.	52
7.1	Los principios del control.	53
7.2	Reglas de control.	54
7.3	Principales áreas del control.	55
7.4	Ejemplos.	57
VIII.-	LA EMPRESA.	61
8.1	Definición.	61
8.2	Clasificación.	62
8.3	Objetivos de la empresa.	64
8.4	Funciones de la empresa.	65

I.- ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Se han encontrado escritos tan antiguos que datan de la época de los romanos, egipcios y griegos; los cuales muestran ya el uso de la Administración en esas culturas, aunque se considera a la Iglesia Católica como la organización formal más antigua, algunos de esos escritos encontrados permiten calcular que se elaboraron en los años 1300 A. C. Aquí citaremos algunas personas que hicieron grandes aportaciones a la Administración.

1.- Roberto Owen.- Padre de la Administración Científica de Personal, consideró el avanzado rendimiento que se podría obtener del recurso humano, por ser personas animadas, contrariamente a la maquinaria usada en producción.

2.- Frederick Taylor.- Considerado Padre de la Administración Científica y que en 1911 publicó su obra "Principios de la Administración Científica".

3.- Henry Fayol.- Ha sido considerado el Padre de la Administración Moderna, consideró que administrar era: Prever, Organizar, Mandar y Controlar.

Existen algunos otros autores que han realizado estudios muy importantes sobre la Administración como: Koontz, O'donnell, George Terry y un notable mexicano Agustín Reyes Ponce.

II.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Comunmente se cuestiona si la Administración es una ciencia, técnica o arte. La respuesta sería que es todo al mismo tiempo, actualmente las empresas requieren de combinar en cantidades precisas estos conceptos, a partir de aquí nos podremos dar una idea de la gran importancia de la Administración en la empresa y señalaremos algunos puntos que nos pueden ofrecer un panorama más amplio de su importancia.

1.- En cualquier lugar que exista un organismo social se dará la Administración, por supuesto que, en la medida que aumente su complejidad será más importante y necesaria.

2.- De una buena administración dependerá el éxito de la organización. Ya que la Administración realizará una eficiente utilización de los recursos.

3.- En las grandes organizaciones es esencial el uso de la Administración, ya que debido a la magnitud de éstas sería imposible un funcionamiento eficiente sin una adecuada estructura administrativa.

4.- En las pequeñas y medianas empresas; la Administración será de gran importancia, ya que la única posibilidad de competir es la aplicación de la Administración, o sea optimizando sus recursos al máximo.

5.- La importancia de la Administración es tal, que los países en vías de desarrollo tendrán que incluir una cultura administrativa en sus empresas; si es que quieren competir con servicios o productos con la economía mundial.

III.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para facilitar su estudio haremos una separación del proceso administrativo en diferentes etapas. Por supuesto que el proceso administrativo en si, es inseparable ya que en todo momento de la empresa se llevan a cabo todas las fases simultaneamente. Dentro de las dos grandes fases, o sea, la parte Mecánica y la Dinámica realizaremos una división más concreta en base a los aspectos más relevantes de cada paso.

DIVERSOS CRITERIOS:

- 1.- La American Management Association sugiere dividir el Proceso Administrativo en planeación, organización y supervisión.
- 2.- La forma más común y la aceptada por George Terry es: Planeación, Organización, Ejecución y Control.
- 3.- Agustín Reyes Ponce considera la Previsión, la Planeación, la Organización, la Integración, la Dirección y el Control, como las etapas fundamentales del proceso administrativo.
- 4.- Henry Fayol contempla cinco pasos: Previsión, Organización, Integración, Dirección y Control; algo muy similar a lo que considera Agustín Reyes Ponce estableciendo la diferencia en la Planeación y la Previsión.

Como hemos visto existen diversos criterios en cuanto a la segmentación del proceso administrativo en fases o pasos. Para nuestro estudio aceptaremos la división en Planeación, Organización, Dirección y Control; y consideraremos al proceso administrativo como nucleo propio de la Administración.

IV.- LA PLANEACION

4.1 LA PREVISION.

Algunos autores, han considerado a la Previsión como un paso adicional del proceso administrativo, antes de la planeación; argumentando, que reunir planeación y previsión en un solo paso lleva a lo que se conoce como "la falacia del camino único", o sea, aceptar lo planeado como el mejor camino y el único; ya sea, que se incluya o no, la previsión dentro de la planeación, consideramos tres pasos que deben llevarse a cabo cuando estamos en la planeación:

- a) Fijar objetivos.
- b) Investigar los medios con que pueda contarse.
- c) Cursos alternativos reforzando la Teoria de la Separación de la previsión de la planeación.

4.2 PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

En esta fase del Proceso Administrativo, se fija el curso de acción a seguir, estableciendo los principios, políticas, secuencias de operaciones, tiempos y cantidades; necesarios para la realización de los objetivos.

Para lograr esto, nos basaremos en tres principios básicos de la planeación:

PRINCIPIO DE PRECISION.-

Los planes no deben ser ideas vagas y generales, deberán tener precisión y procurando ser objetivos en cada uno de ellos, un plan impreciso nos llevará a la ineficiencia. Una carencia de objetivos bien definidos llevarán a la empresa por un camino incierto.

PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD.-

Conjuntamente con el carácter de precisión que deberán tener los planes establecidos, estos deberán tener la característica de ser flexibles, adaptables a una situación cada vez más cambiante.

Por muy elaborada que sea nuestra planeación quedarán algunos imprevistos por diversas causas, por este motivo nuestros planes deberán contar con la capacidad de amoldarse a las circunstancias y sin necesidad de perder su esencia.

PRINCIPIO DE UNIDAD.-

Dentro de la etapa de la planeación los planes que se efectuen serán muy variados, pero todos ellos deberán formar una unidad en torno a los objetivos de la empresa.

Si estructuramos planes sin coordinación entre si, nos conducirá a una organización dividida, es por ello que al formar planes es necesaria la cooperación de todos.

PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DIRECCION - CONTROL

La administración no puede existir sin alguna delegación ya que administrar implica el "hacer a través de otros". De tal forma que al delegar debemos de establecer los controles adecuados, dichos controles es lo que le permitirá al delegante conocer la forma en que su delegado lleva su tarea y los errores en que pudiese incurrir.

En resumen podemos decir que la etapa de dirección, la delegación y los controles establecidos para ella, deberán ser en la misma proporción.

4.3 DIVERSOS INSTRUMENTOS DE PLANEACION.-

Existe una gran diversidad de instrumentos que nos auxilian a formular, presentar y explicar nuestros planes en la fase de planeación. Mencionaremos: los manuales en algunos de sus tipos más comunes y los diagramas de flujo.

Los manuales utilizados más frecuentemente en Administración de Empresas son:

Manual de Organización.-

Contiene:

- Introducción y bienvenida.
- Historia de la empresa.
- Objetivos del manual.
- Misión de la empresa.
- Filosofía y valores de la empresa.
- Organigrama general.
- Políticas generales.

Este manual es una explicación general de la estructura, valores y razón de ser de la empresa.

Manual Departamental.-

Contiene:

- Introducción.
- Objetivos del manual.
- Misión del departamento.
- Filosofía y valores del departamento.
- Organigrama departamental.
- Políticas y reglas del departamento.
- Procedimientos.

En este manual se encuentra al conjunto de políticas, reglas y procedimientos aplicables a un departamento en particular.

Diagrama de Flujo.-

Los diagramas de flujo fueron utilizados originalmente en labores de taller, pero actualmente se emplean con gran aceptación en actividades administrativas. Un diagrama de flujo, podemos describirlo como la representación gráfica de la secuencia de una actividad determinada.

Los pasos esenciales son: Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenamiento.

SIMBOLOS

a) OPERACIONES

Ejem. Escribir documentos
Registrar
Sellar
Calcular



b) TRANSPORTE

Ejem. Llevar una carta
Pasar un reporte



c) DEMORA

Ejem. Documentos en tramite
Documentos para firma



e) ALMACENAMIENTO

Ejem. Documentos en archivo



4.4 LAS POLITICAS

Consideradas como las orientaciones o directrices sobre las cuales se basa la actuación de una persona, empresa o departamento determinado.

En la Administración son de gran importancia ya que facilitan la delegación en la fase de Dirección, sin embargo, frecuentemente se confunden con las reglas o con los objetivos.

Es de suma importancia que determinemos las políticas a utilizar en la fase de planeación y apegadas a las reglas para su elaboración.

REGLA DE FIJACION.-

Debe cuidarse que las políticas estén claramente expresas y sobre todo por escrito y unificadas con el resto de ellas para evitar contradicciones.

REGLA DE DIFUSION.-

Las políticas deberán ser ampliamente difundidas, ya sean estas generales o departamentales. Su difusión sera por medio de los manuales preferentemente.

REGLA DE COORDINACION.-

Debido al carácter de principios generales de acción que poseen las políticas, estas deberán ser coordinadas por alguien que les de la interpretación oficial para evitar que existan diferentes puntos de vista.

REGLA DE REVISION PERIODICA.-

Al momento de establecer una política ésta tiene una validez indeterminada, pero debido a la Dinámica de las organizaciones, las políticas pueden aparecer obsoletas o surgir algunas otras nuevas, por o cual es importante revisarlas periodicamente en plazos determinados.

4.5 LAS REGLAS

Incluidas en la etapa de planeación se encuentran las reglas, normas escritas bajo las cuales la empresa funcionará. Las reglas a diferencia de la política son señalamientos imperativos de algo que ha de realizarse estrictamente de la forma señalada, sin dejar un campo de decisión para la persona que vigila su observancia, tan solo se le permite analizar, si el caso que debe resolver se encuentra o no, dentro de la regla.

Al igual que las políticas es necesario que las reglas se especifiquen en la etapa de planeación, que sean difundidas y por escrito para evitar futuros problemas con su incumplimiento.

Las Reglas podemos dividir las en:

REGLAS GENERALES.- De aplicación a toda la organización, incluyendo cada una de sus áreas.

REGLAS DEPARTAMENTALES.- Para ser aplicadas por un departamento específicamente dada su propia naturaleza, independientemente del cumplimiento de las reglas generales.

4.6 EJEMPLO

P L A N E A C I O N

M A N U A L
D E
O R G A N I Z A C I O N

BIENVENIDA

En nombre de todos los empleados, personal administrativo, y el mio propio le doy la más cordial bienvenida a esta empresa.

A partir de este día usted se ha integrado a una organización cuya meta es la excelencia. Todos los que aqui laboramos, le brindaremos nuestro apoyo ilimitado para que juntos logremos los objetivos comunes.

AVANTEC TEXTIL, S.A. DE C.V.

LIC. Juan M. Rodríguez.

Gerente General.

HISTORIA DE LA EMPRESA

Avantec Textil, S.A. de C.V. fue fundada en 1992, por la sra. Silvia Margarita Castro Valdes. Siguiendo una tradición familiar en la fabricación de prendas de vestir de alta calidad.

Inició sus operaciones con un negocio pequeño, dedicado a la manufactura de uniformes secretariales, y posteriormente incursionó en la elaboración de prendas para uso industrial. En los inicios de 1994 se estructuraron los diversos departamentos, que sirvieron de base para lo que es hoy **Avantec Textil, S.A. de C.V.**, una empresa que fabrica uniformes ejecutivos para las empresas e instituciones más importantes del estado, con ventas en todo Baja California.

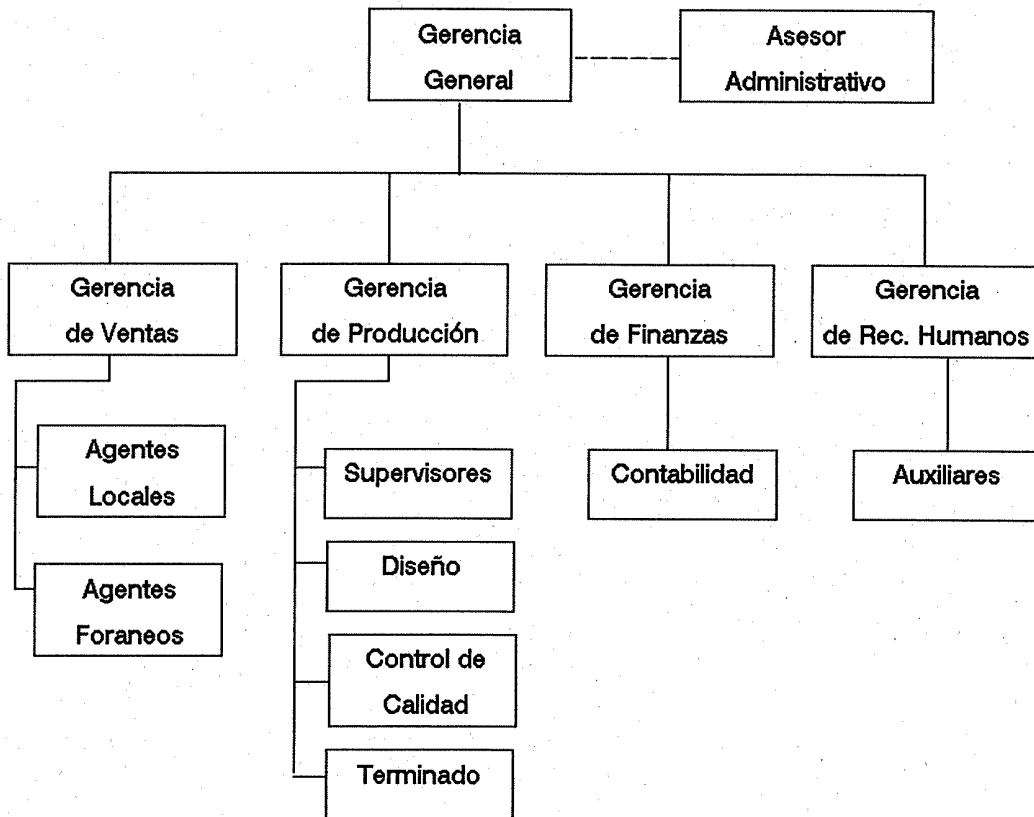
Actualmente se inicia la apertura de la Sucursal Tijuana, que será la plataforma para la exportación.

M I S I O N

En **Avantec Textil, S.A. de C.V.** nuestra misión es satisfacer las necesidades de uniformes para el personal administrativo que tienen las empresas regionales, fabricando prendas de vestir de diseño propio, y utilizando la mejor materia prima nacional y mano de obra calificada. Incluimos a todo ello un alto sentido de servicio y responsabilidad, tendientes a lograr un grado de excelencia.

Consideramos que la imagen que proyecte el personal administrativo es de suma importancia para las organizaciones y contribuye directamente al posicionamiento de las empresas.

ORGANIGRAMA



POLITICAS

1.- Las acciones que salgan de los límites de las facultades establecidas por escrito, se entiende que serán reservadas para el jefe superior.

2.- Debe procurarse la celebración periódica de juntas de cada departamento, para lo cual pedimos su colaboración.

3.- Los integrantes de esta empresa deberán cooperar en su especialidad con el programa de mejora continua por medio de aportaciones, sugerencias, etc.

4.- Una buena presentación y la observancia de las buenas costumbres, serán política permanente de esta empresa.

5.- Se apoyaran todos los esfuerzos de los empleados por lograr una superación académica y personal .

R E G L A S

- 1.- Deberán observarse estrictamente todas las medidas de seguridad.

- 2.- Se prohíbe fumar en cualquier área de la empresa.

- 3.- Las técnicas y procedimientos utilizados en los diferentes departamentos son absolutamente confidenciales y no deberán salir de los límites de la empresa.

- 4.- El uso de alcohol o narcóticos será causa de rescisión del contrato de trabajo.

- 5.- No se permite el consumo de bebidas o alimentos excepto en las áreas dedicadas especialmente para ello y en los horarios autorizados.

- 6.- Es obligatorio la portación del uniforme correspondiente a cada área de la empresa, así como el gafete de identificación.

V.- LA ORGANIZACION

5.1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

La organización es la estructura técnica de la relación existente de niveles y actividades, de los elementos de un Organismo Social, con la finalidad de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes señalados.

Para lograrlo nos basaremos en los siguientes Principios:

PRINCIPIO DE ESPECIALIZACION.-

En la medida que dividamos el trabajo de cada empleado a una actividad concreta limitada, obtendremos mayor eficiencia y destreza. El grado de especialización, tendrá como limite la naturaleza del trabajo mismo. Cuando excedemos este limite, podemos facilmente producir monotonía, incluso lesionar la dignidad del individuo, reduciendole a una parte mecánica simplemente. Independientemente que obtengamos una especialización de un puesto determinado, es importante tener un conocimiento general del campo o área en que se encuentra dicho puesto.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO.-

El recibir ordenes de una sola persona sobre la misma materia, es de suma importancia para lograr la eficiencia. El contar con un sólo jefe que fija objetivos, metas, dirección, etc. , contribuye a que un subordinado logre una idea más clara de sus tareas y evita que exista duplicidad en las funciones, facilita la delegación y permite que se ejerza la autoridad plenamente.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD - RESPONSABILIDAD.-

La responsabilidad que existe en un puesto será directamente proporcional a la autoridad delegada en el mismo, una responsabilidad sin la debida autoridad causará graves transtornos a la organización. Asi un jefe que recibe una responsabilidad, simultaneamente deberá delegarsele una autoridad de tal magnitud que le permita cumplir con lo encomendado.

5.2 LOS ORGANIGRAMAS

Un organigrama lo podemos definir como la representación gráfica de la estructura de un organismo social. En ellos ubicamos los canales de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación mediante líneas que unen los cuadros de cada puesto.

UTILIDAD DE LOS ORGANIGRAMAS.-

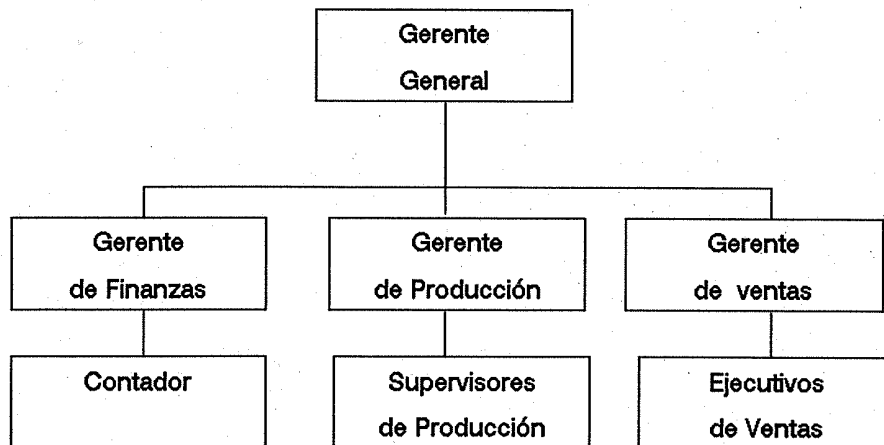
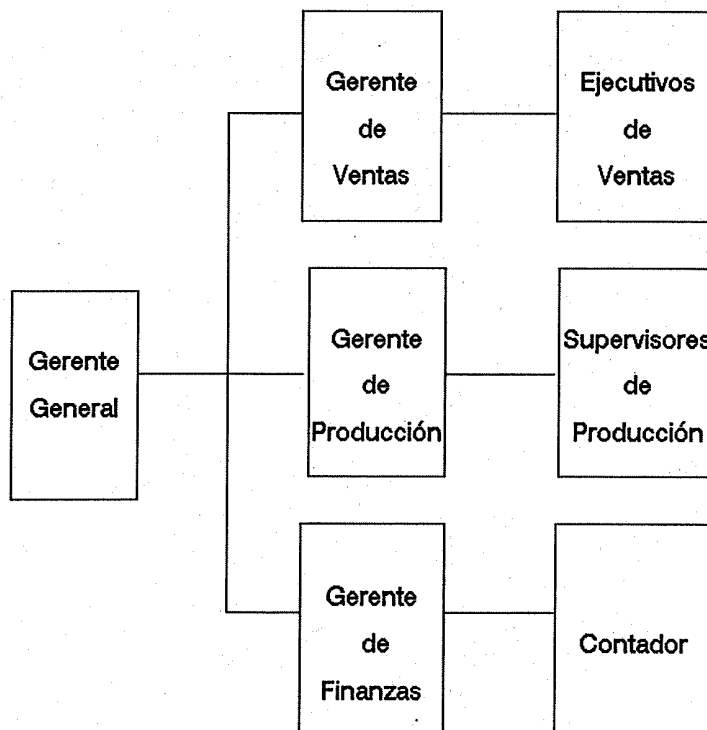
- a) Nos muestran la división de funciones.
- b) Indica la naturaleza de la estructura ya sea lineal o staff.
- c) Indica los niveles jerárquicos.
- d) Muestran los jefes de cada grupo de empleados.

REQUISITOS DE LOS ORGANIGRAMAS.-

- a) Deberán ser muy claros, evitando un número excesivo de cuadros y una separación adecuada.
- b) Indicar la denominación del puesto sin incluir nombres de personas.
- c) No incluir preferentemente a empleados o trabajadores, se recomienda iniciar en la gerencia o dirección y terminarlos en los jefes o supervisores de cada departamento.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS.-

Los tipos más utilizados son el vertical y el horizontal, pero existen también circulares.

a) Organigrama Vertical.***b) Organigrama Horizontal.***

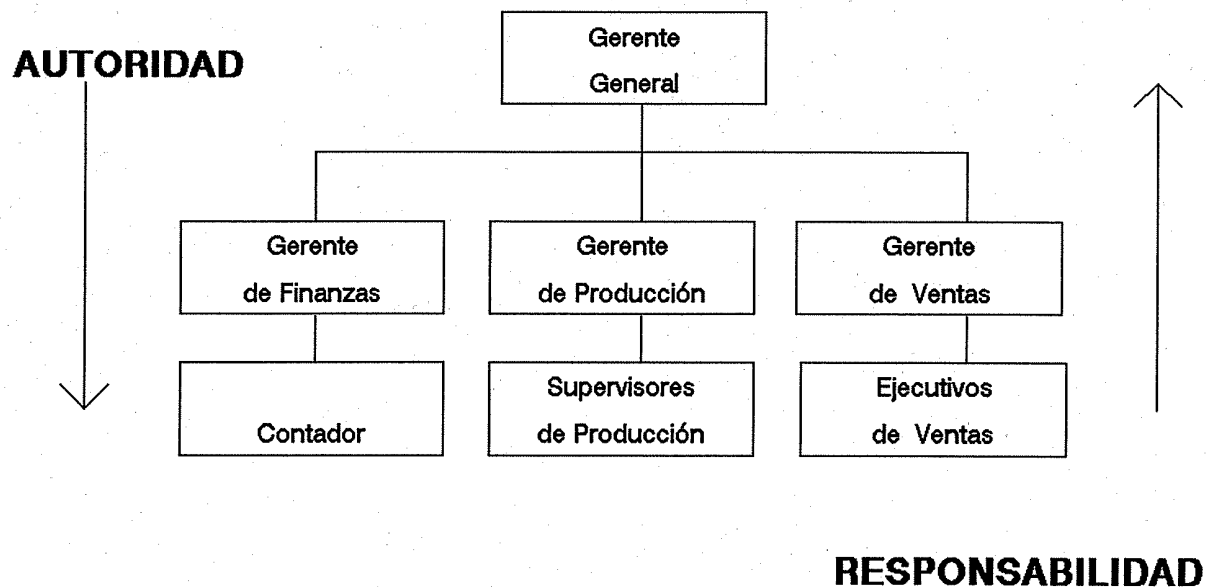
5.3 SISTEMAS DE ORGANIZACION

Son las diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad a través de las cuales se realiza la organización, complementandose con el análisis de puestos.

ORGANIZACION LINEAL

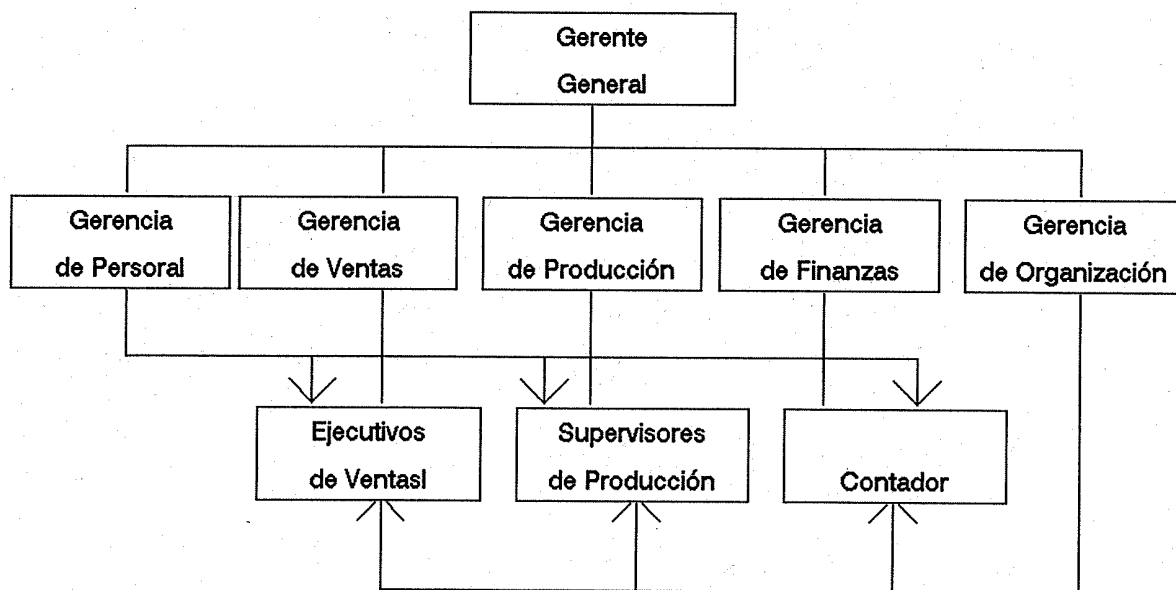
Es aquella en la que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo de ellas. En este sistema de organización cada individuo recibe ordenes de un sólo jefe estrictamente y a él sólo se reporta; facilitando así el ejercicio de la autoridad y evitando fugas en la responsabilidad.

Este sistema es ideal para empresas pequeñas por su sencillez y claridad.



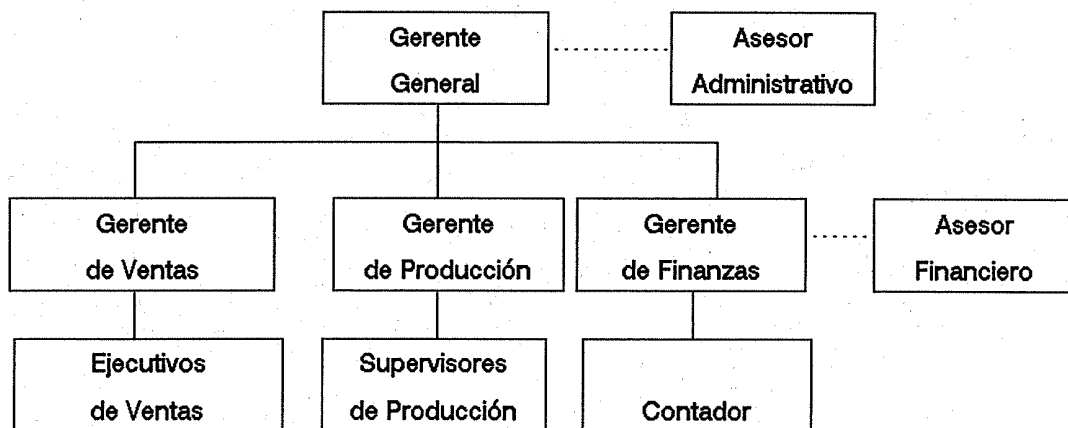
ORGANIZACION FUNCIONAL

En este sistema de organización, se soluciona el problema de la falta de especialización, ya que cada jefe cuenta con una especialidad y ejerce su autoridad en su campo sobre la totalidad del personal, de esta manera tenemos un Gerente de Organización, un Gerente de Personal, un Gerente de Control y calidad, etc. obteniendo mayor capacidad en cada puesto directivo debido al grupo de especialización, mostrando algunas dificultades para definir y diferenciar la autoridad y responsabilidad de los directivos en los aspectos comunes.



ORGANIZACION LINEAL Y STAFF

En el sistema lineal y staff se aprovechan las ventajas y se evitan las desventajas de los dos sistemas de organización anteriores. Conserva la autoridad y la responsabilidad íntegramente transmitidas en el sistema lineal, pero se asesora de servicios especializados en las diversas áreas como: contabilidad, administración, ergonomía, etc. Por estos motivos es el sistema más aceptado en la actualidad, especialmente en las grandes organizaciones.



5.4 EL PUESTO

Considerado como el último paso que supone la organización, el puesto es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Por lo tanto es una unidad de trabajo específica e impersonal.

Cada puesto constituye todo lo que debe hacerse y lo que el trabajador precise para poder ocuparlo.

Al mencionar el puesto nos referimos al conjunto de actividades y no a las personas que pudieran ocuparlo, de ahí que exista un puesto de secretaria y puede ser que más de una persona ocupe el puesto de secretaria.

5.5 EL ANALISIS DE PUESTO

Considerado como un manual que contiene la descripción general y analítica del puesto, así como los requisitos de la persona que lo ocupara, el análisis de puesto es un instrumento de valiosa utilidad en la etapa de la organización.

DESCRIPCION GENERAL.-

Es una descripción global de la actividad principal del puesto, para que la persona que lo ocupe obtenga un panorama generalizado de sus actividades. Esta descripción será de una forma breve.

DESCRIPCION ANALITICA.-

Es una relación detallada de los siguientes puntos:

La ubicación física del puesto, tiempo requerido para realizar cada tarea, ubicación de las herramientas de trabajo, secuencia de las operaciones, la relación con otros departamentos, el nombre y puesto del jefe inmediato, las reglas específicas del puesto, tipo de reportes a elaborar, procedimientos normales y especiales.

REQUISITOS DE LA PERSONA A OCUPAR EL PUESTO.-

Experiencia necesaria.

Preparación académica requerida.

Características físicas.

Actitudes.

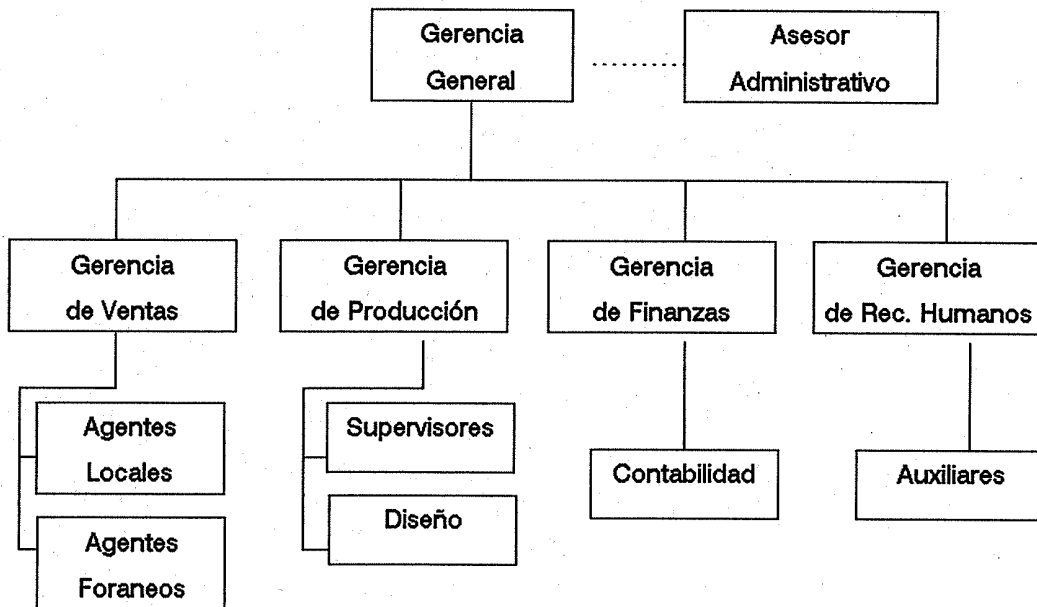
Habilidades.

Características generales (edad, sexo, profesión, etc.).

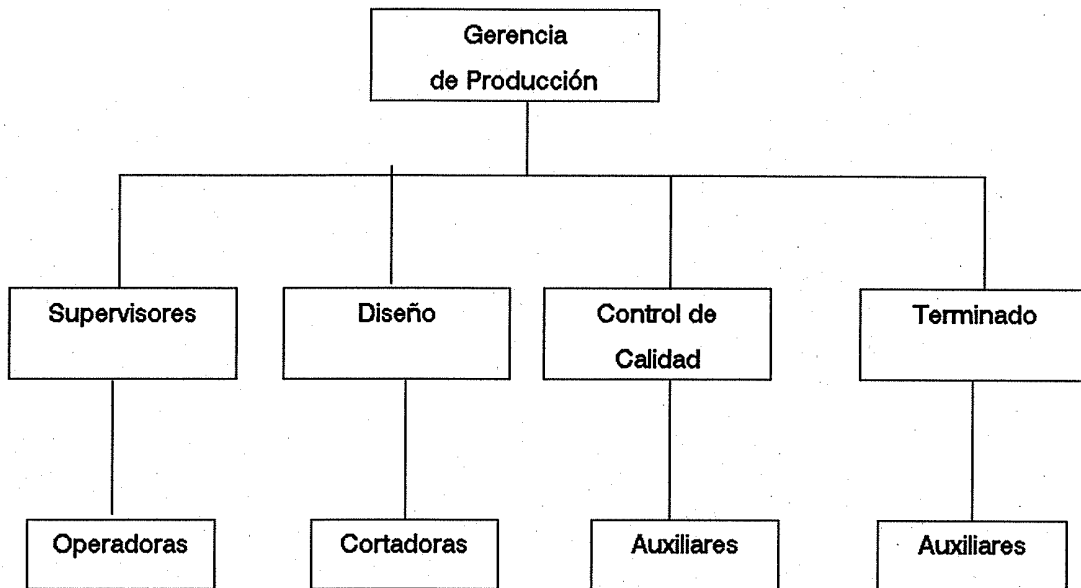
5.6 EJEMPLO

O R G A N I Z A C I O N

ORGANIGRAMA GENERAL



ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



ANALISIS DE PUESTO

PUESTO: GERENCIA DE VENTAS.

DESCRIPCION GENERAL.

Coordinar la fuerza de ventas desarrollando las funciones de administración para lograr los objetivos establecidos por la gerencia general.

DESCRIPCION ANALITICA.

- 1.- Determinar cuotas de ventas a los agentes.
- 2.- Establecer los diferentes incentivos a la fuerza de ventas.
- 3.- Proporcionar capacitación al personal del departamento.
- 4.- Atender a los clientes con cartas de agradecimiento, sugerencias, quejas, etc.
- 5.- Contratar publicidad en los diversos medios, conservando siempre la buena imagen de la empresa.
- 6.- Coordinarse con los gerentes de otros departamentos por medio de juntas, comites, reuniones, etc.

- 7.- Establecer los controles necesarios para los agentes locales y foraneos.
- 8.- Captar el gusto y las tendencias de los clientes.
- 9.- Efectuar semanalmente el reporte de actividades y enviarlo a la Gerencia General.
- 10.- Elaborar el control estadístico de ventas.
- 11.- Celebrar juntas periódicas con el personal a su cargo.
- 12.- Elaborar los manuales necesarios para el personal de ventas.
- 13.- Determinar la estructura del departamento.
- 14.- Determinar el presupuesto anual de ventas.
- 15.- Determinar la segmentación del mercado.

REQUISITOS

- 1.- SEXO: Femenino (preferentemente).
- 2.- EDAD: 28 a 45 años.
- 3.- ESCOLARIDAD: Profesional en área administrativa.
- 4.- EXPERIENCIA: 2 años en puesto similar.
- 5.- EXCELENTE PRESENTACION.
- 6.- FACILIDAD PARA EXPRESARSE EN FORMA ESCRITA Y ORAL.
- 7.- PARTICIPATIVA EN ACTIVIDADES SOCIALES.
- 8.- FACILIDAD PARA LAS RELACIONES PUBLICAS.
- 9.- LIDERAZGO.

VI.- LA DIRECCION

Es una etapa del Proceso Administrativo en la cual se realiza lo planeado, ejerciendo la autoridad que tiene el administrador, directamente o delegando dicha autoridad. Para efectuar con eficiencia ésta etapa, es preciso que exista una buena comunicación y supervisión. Por tanto, consideramos que estamos en la parte central de la administración.

6.1 PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.

EL PRINCIPIO DE LA IMPERSONALIDAD DE MANDO.-

Al ejercer la autoridad en la empresa debe quedar muy claro que dicha autoridad se basa en las necesidades legítimas de la organización, y no de la voluntad exclusiva del administrador. Por tal motivo es de suma importancia expresar el "por que" de una orden determinada y asegurarnos que nuestros subordinados hayan comprendido las razones por las cuales surgió la orden, ejerciendo el mando de tal forma que una orden no lleve sobrepuesta a una persona, sino a una necesidad.

EL PRINCIPIO DE LA VIA JERARQUICA.-

Al dar una orden previamente debemos analizar si estamos cumpliendo con las vías establecidas, y no omitir a un jefe intermedio de lo contrario estaremos violando este principio y el principio de unidad de mando fijado en la etapa de la organización.

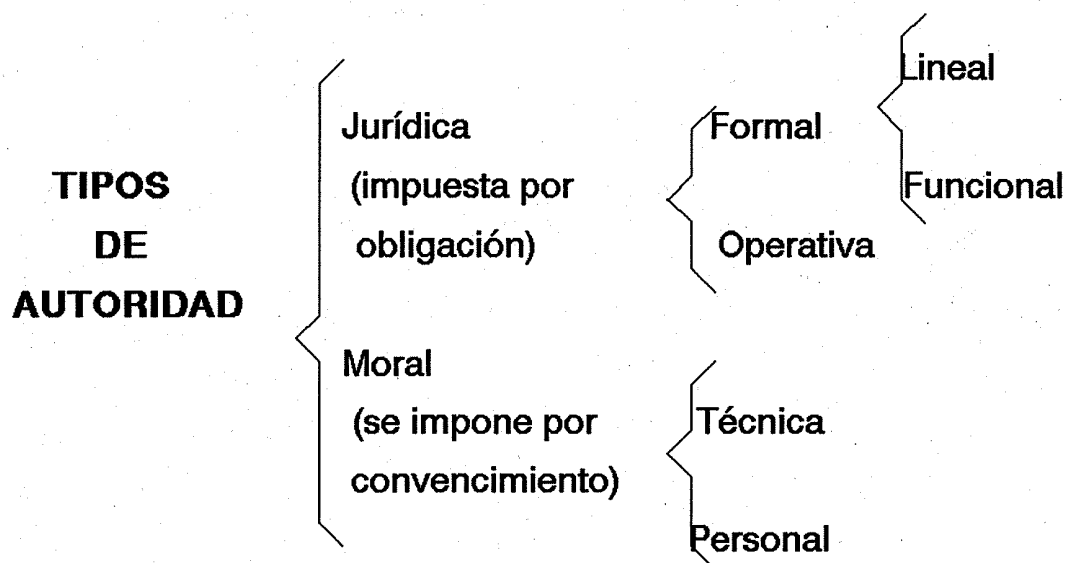
Por supuesto que existen circunstancias muy especiales en una empresa en las cuales nos vemos precisados a dar una orden saltando a un jefe intermedio, de ocurrir esto debemos justificar inmediatamente "el porque" ante el jefe que omitimos, y ante los subordinados, de no observar este principio crearemos desconcierto en los empleados debilitaremos la autoridad del jefe inmediato, y habremos dado lugar a la duplicidad del mando y la confusión.

EL PRINCIPIO DE LA COORDINACION DE INTERESES.-

Para lograr la máxima eficiencia en el logro de los objetivos es necesario que los intereses de los subordinados estén perfectamente conciliados con los intereses de la organización. Esto constituye un gran reto para el administrador ya que concientizar a un empleado de la idea que el bien de la organización es el suyo propio, no es tarea fácil, se requiere que el subordinado efectue cada una de sus tareas con una idea clara de la comunión de los intereses particulares y los intereses de la empresa.

6.2 LA AUTORIDAD

Comunmente definida como la facultad o el derecho de mandar y ser obedecido por otros, pero desde un punto de vista eminentemente administrativo la definiremos como "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos acordes con los objetivos".



Autoridad Formal.-

Es el tipo de autoridad que ejerce un jefe superior sobre otras personas o subordinados. La autoridad formal debe constituirse por una cadena seriada que descansa en la persona de quién se derive toda la autoridad de la empresa, sin que exista ningún rompimiento en dicha cadena.

Autoridad Operativa.-

La autoridad operativa es la que no se ejerce directamente sobre las personas pero otorga facultades para decidir sobre determinadas acciones.

Autoridad Tecnica.-

La otorga el prestigio y la capacidad que dan los conocimientos teóricos o prácticos que poseen las personas sobre una materia determinada.

Autoridad - Responsabilidad.-

En toda organización deberá precisarse el grado de responsabilidad que le correspondiera a cada uno de los jefes de los diversos niveles jerárquicos, debiendo establecer un nivel de autoridad, proporcional a sus responsabilidades, que le permita cumplir con las funciones que le serán asignadas.

6.3 LA COMUNICACION

Definida como un proceso por medio del cual transmitimos nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos hacia otras personas.

COMUNICACION FORMAL.-

Es aquella que lleva un contenido ordenado directamente por la empresa y se lleva acabo por medio de los canales señalados por ella misma. Por comunicación formal podemos considerar: los reportes, las quejas, las ordenes, etc.. Este tipo de comunicación es indispensable que se realice en sentido vertical y horizontal dentro de la estructura de la organización, y dependiendo de su naturaleza puede tener caracter obligatorio informativo o exhortativo.

COMUNICACION INFORMAL.-

Este tipo de comunicación no es de interes primordial para la organización, y por lo tanto no sigue los canales formalmente establecidos, razon por la cual es mas difusiva y rapida que la comunicación formal, como ejemplo de comunicación informal podemos citar: los comentarios y reuniones informales.

Ejemplos de los distintos tipos de comunicación formal.

Comunicación Vertical Descendente:

- Políticas
- Reglas
- Ordenes
- Instrucciones

Comunicación Vertical Ascendente:

- Reportes
- Informes
- Sugerencias
- Quejas

Comunicación Horizontal:

- Juntas
- Comites
- Consejos
- Asambleas

6.4 LA DELEGACION.

Para poder "hacer a través de otros" es necesaria la delegación ya que un jefe no podrá hacerlo todo por si solo, sino delegará en otros su autoridad y responsabilidad, la primera de estas excepcionalmente sera reasumida observando el principio de "unidad de mando" y la segunda continuara existiendo en forma solidaria entre Delegante y delegado. De lo anteriormente señalado podemos concluir que delegar consiste en dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestra veces.

REGLAS DE LA DELEGACION

- a) Deberá delegarse en base a las políticas y las reglas fijadas previamente.
- b) Establecer controles adecuados al grado de delegación.
- c) Fijar una comunicación proporcional a la delegación existente.
- d) La delegación deberá ser gradual especialmente cuando ha existido un sistema centralizado.
- e) Preparar al delegado anticipadamente para su nuevo nivel.

BENEFICIOS DE LA DELEGACION

- a). Favorece la especialización ya que al delegar lo hacemos comunmente sobre funciones determinadas.

- b). Permite que otras personas se encargen de los detalles para que los jefes se encargen de asuntos más importantes.

- c). Por medio de la delegación podremos realizar trabajos mas complejos que requieren de diversas especialidades.

- d). Ayuda a mantener un mejor control, ya que habiendo delegado algunas funciones, disponemos de tiempo para utilizarlo en controlar con eficiencia.

- e). Produce motivación en los empleados al saber que existen oportunidades de ascenso dentro de la organización.

TIPOS DE DELEGACION

a). Delegación General y Concreta.

General: Es la delegación que se realiza a un jefe para administrar un departamento o sección totalmente.

Concreta: Se nombra a un jefe para una actividad específica.

b). Temporal o Ilimitada.

Ya sea que se delege por un tiempo predeterminado o en forma indefinida.

c). Delegable o Indelegable.

El delegar puede implicar que el jefe este facultado para delegar su autoridad y responsabilidad a otras personas, o que previamente se establezca la carencia de esta facultad.

6.5 LA SUPERVISION.

Debido a que es una función inmediata al control la podemos facilmente confundir con este. Para establecer una diferencia clara debemos observar que la supervisión es simultanea con la ejecución y el control es posterior a ella, aunque en ocasiones por corto tiempo.

IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION.-

- a) Sirve como elemento de enlace entre el cuerpo administrativo y con los trabajadores y empleados.

- b) El supervisor es la persona que vigila que las cosas realmente se hagan y de el depende en último termino la eficiencia de los elementos administrativos anteriores.

- c) Es el receptor de las inquietudes, quejas, sugerencias, etc. de la mayor parte de recursos humanos en la empresa.

REGLAS PARA LA SUPERVISION.

DOBLE PREPARACION.-

Juntamente con la técnica que habrá de supervisar, será necesario que exista una preparación de tipo administrativo para el nuevo jefe o supervisor de tal forma que este posea una capacidad para coordinar, disciplinar, instruir, etc. al personal a su cargo y al mismo tiempo dominar la técnica de su especialidad.

IIINTEGRACION ADMINISTRATIVA.-

El supervisor deberá sentir un apoyo total de su jefe inmediato y de la alta gerencia de una forma tal que lo hagan sentir que pertenece más al cuerpo administrativo que al de empleados esto con la finalidad de no debilitar su autoridad y concientizarlo de la importancia de su función.

FORTALECIMIENTO DE LA AUTORIDAD SUPERVISORA.-

La autoridad del supervisor deberá ser fortalecida procurando que las ordenes, instrucciones, quejas, etc. pasen a través de él.

El supervisor debe contar con facultades suficientes que le permitan llevar a cabo su función plenamente y no únicamente a nivel de capataz.

Los jefes superiores del supervisor deberán observar esta regla que les permitirá contar con personal eficiente en la supervisión del trabajo.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR

- a) Recibir y darle seguimiento a las quejas de sus subordinados.
- b) Elaborar informes y reportes para sus superiores.
- c) Capacitar y adiestrar al personal a su cargo.
- d) Coordinarse con los jefes de las diversas areas.
- e) Mantener orden y disciplina en el departamento a su cargo.

6.6 EJEMPLO

D I R E C C I O N

AVANTEC TEXTIL, S.A. DE C.V.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

REPORTE DE SUPERVISION

Nombre del Supervisor _____ Turno _____

TRAB.							
ACT.							
Armar							
Cuello							
Botones							
Ziper							
Bolsa							
Bastilla							
Pellones							
Ojales							
Corte							
Marcar							
Etiqueta							
Terminado							
Hombreira							
Vista							
Forro							
Bolsa Ojal							
Detallar							
Recortar							
Planchado							
Patol							
Posterior							
Elastico							



QUEJAS Y SUGERENCIAS

Fecha _____

Queja

Sugerencia

Al Departamento _____

Al Empleado o Directivo _____

CONCEPTO: _____

VII.- EL CONTROL

Es la medición de los resultados obtenidos con la finalidad de compararlos y analizarlos con lo planeado para aplicar medidas correctivas, mejorar o formular nuevos planes.

7.1 LOS PRINCIPIOS DEL CONTROL

PRINCIPIOS DE EXCEPCION.-

El control será mucho más eficaz y rápido si lo concentramos sobre aquellos casos en los cuales no se logró lo previsto, y evitamos desviar nuestra atención a los casos cuyos resultados han cumplido con lo planeado. Con este principio el cumplimiento de lo planeado se convierte en lo normal y los planes no alcanzados forman lo excepcional que es donde actuamos principalmente.

PRINCIPIO DE LOS ESTANDARES.-

Resultaría imposible controlar si no existiesen los "Estandares" prestablecidos para controlar con una base de comparación, entre lo planeado y lo obtenido. Por lo tanto la etapa de control será más eficaz cuando contamos con estandares precisos y cuantitativos. Por supuesto que en ocasiones, estos estandares son en base a realizaciones anteriores o estimaciones empíricas pero estamos comparando lo obtenido con un estándar.

PRINCIPIO DE RENTABILIDAD.-

Aunque parezca algo obvio, debemos recordar que los controles deben justificar su gasto, con los beneficios que de él se obtengan. En ocasiones resulta difícil obtener un beneficio del control en el corto plazo, o cuantificar objetivamente su aportación, pero esto no significa que establecer un control, para esas ocasiones, resulte no rentable.

ETAPAS DEL CONTROL:

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Recolección y concentración de los datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Aplicación de los resultados.

7.2 REGLAS DEL CONTROL.

1.- Los controles deberán reflejar en lo posible la estructura de la empresa un control que obligue al obrero a entregar algún reporte directamente a contabilidad distorsionará la organización.

2.- Los controles deberán ser claros para todos, deberán estar limitados de tecnicismos para poder ser interpretados.

3.- Los controles deben ser flexibles. La rigidez producirá que la función sobre la cual actúa no se pueda realizar adecuadamente, o bien se tiende a abandonar el control como inservible.

4.- Los controles deberán llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles de la administración. De preferencia usar gráficas o porcentajes que muestren claramente los resultados.

5.- Los controles deberán reportar rápidamente las desviaciones. Cuando un control es de tipo histórico al reportar una desviación o corrección ésta ya es imposible de realizar.

7.3 PRINCIPALES AREAS DE CONTROL:

- a).- Controles de ventas.
- b).- Controles de producción.
- c) .- Controles de finanzas.
- d).- Controles de contabilidad.
- e).- Controles de administración.

CONTROL DE VENTAS.

- a).- Por territorios.
- b).- Por artículos vendidos.
- c).- Por volumen total de ventas.
- d).- Por vendedores.
- e).- Por tipo de clientes.

CONTROL DE PRODUCCION:

- a).- Control de inventarios.
- b).- Control de calidad.
- c).- Control de mantenimiento.
- d).- Control de asistencia.
- e).- Control de desperdicios.

CONTROL DE FINANZAS:

- a).- Control de recuperación de inversiones.
- b).- Control de acciones y obligaciones.
- c).- Control de presupuestos departamentales.
- d).- Control de financiamiento.

CONTROL DE CONTABILIDAD:

- a).- Auditoria interna y externa.
- b).- Estados financieros.
- c).- Control de efectivos de caja.
- d).- Sistema de contabilidad de costos.

CONTROL DE ADMINISTRACION:

- a).- Auditoria administrativa.
- b).- Diagramas de flujo.
- c).- Gráficas de Gantt.
- d).- Gráficas estadísticas.

7.4 EJEMPLO

C O N T R O L

AVANTEC TEXTIL, S.A. DE C.V.

Departamento de Producción

CONTROL DE INVENTARIOS

Materia prima: _____

FECHA	ENTRADA	SALIDA	REFERENCIA	SALDO

VIII.- LA EMPRESA

8.1 DEFINICION.-

Es la unidad económico-social a la cual el capital, trabajo y la administración se coordinan para lograr una producción que responda a lo requerido por el medio humano en el que se desarrolla.

LOS ELEMENTOS QUE LA COMPONEN SON:

- a).- Bienes materiales.
- b).- Recursos humanos.
- c).- Sistemas.

Algunos autores consideran que la empresa es una unidad productiva o de servicio que se encuentra constituida según aspectos legales o prácticos la cual se ha integrado por recursos que valiéndose de la administración logran los objetivos.

8.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.-

1.- POR SU ACTIVIDAD.

- **EMPRESAS PRIMARIAS:**

Son aquellas que abastecen a otras industrias con energia, combustible, minerales, productos pesqueros, etc.

- **EMPRESAS DE PRODUCCION INTERMEDIA:**

Se encargan de procesar la materias primas para obtener un producto como: productos textiles, quimicos y materiales de construcción.

- **EMPRESAS DE SERVICIOS:**

Proporcionan apoyo de diversos tipos al resto de las industrias.

Ejemplo: Servicios financieros, transportes y comunicaciones.

- **EMPRESAS DE BIENES TERMINADOS:**

Son las encargadas de obtener un producto de fabricación final con apoyo de las industrias anteriores. Ejemplo: Calzado, productos electronicos, muebles, etc.

2.- POR SU NUMERO DE EMPLEADOS.

De acuerdo a la clasificación que ha realizado Nacional Financiera, las empresas se clasifican en:

- **MICROEMPRESAS:** Con un número de empleados máximo de 15.
- **PEQUENAS:** Son las empresas que cuentan con un número de empleados mayor a 15 y máximo 100.
- **MEDIANAS:** Cuentan con más de 100 empleados y un máximo de 250.
- **GRANDES:** Son las empresas con un número mayor a 250 empleados.

8.3 OBJETIVO DE LAS EMPRESAS.

OBJETIVO DE SERVICIO:

Sastifacer las necesidades que de productos o servicios presentan los consumidores.

OBJETIVO SOCIAL:

- a).- Brindar buen trato económico y motivacional a los empleados que prestan sus servicios en la empresa.
- b).- Dar cumplimiento a los impuestos lo cual trae beneficios sociales.
- c).- Realizar actividades que aporten un desarrollo a la comunidad.

OBJETIVO ECONOMICO:

- a).- Liquidar a los acreedores puntualmente, lo cual contribuye al desarrollo de otras empresas.
- b).- Redituar un dividendo justo a los inversionistas y socios de la empresa.

8.4 FUNCIONES DE LA EMPRESA.

- **ADMINISTRACION:**

Se encarga de aplicar el proceso administrativo a los diversos recursos para determinar los planes a seguir, definir la estructura de la organización, delegar funciones, supervisar, así como establecer los controles necesarios. Todo ello con la finalidad de lograr los objetivos para los cuales fue creada la empresa.

- **FINANZAS:**

Considerada como el arte y la ciencia que se ocupa de la administración del dinero y del proceso que rige su circulación dentro de la empresa, desarrolla las actividades que determinan las necesidades de inversión y financiamiento, así como la determinación de los diversos presupuestos.

- **VENTAS:**

Comprende las actividades que se requieren para que los bienes o servicios generados en la empresa sean transmitidos a los consumidores, incluye la coordinación con otros departamentos de la empresa, la administración de ventas y las relaciones con los clientes.

- **PRODUCCION:**

En esta función de la empresa se contemplan las actividades que implica la manufactura, la transformación, extracción, etc. De un producto o la generación de un servicio, dentro de estas actividades estan: El control estadístico del proceso, la ingeniería del producto, el control de calidad, etc.

- **MERCADOTECNIA:**

Es la realización de las diversas actividades que dirigen el flujo de mercancías o servicios del productor al consumidor, entre ellas se encuentran: La investigación de mercados, la publicidad, la segmentación del mercado, etc. y todas en conjunto tienden a facilitar el intercambio comercial.

- **RECURSOS HUMANOS:**

La función de recursos humanos considera la aplicación del proceso administrativo para la adquisición, conservación y mejoramiento de los recursos humanos. Incluye las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción, remuneración y motivación entre otras.

C O N C L U S I O N E S

La realización de esta memoria me ha permitido apreciar las ventajas que resultan de aplicar los diversos aspectos de la Administración en forma práctica y su importancia en la estructura de todos y cada uno de los departamentos de la empresa que sirven como una base sólida para el desarrollo y expansión de las organizaciones.

Considero que añadir a la Administración nuestra imaginación y creatividad, nos dará la capacidad para diseñar organizaciones que no se debiliten con su crecimiento, por que estarán preparadas para ello, podremos encontrar soluciones de fondo a sus problemas y nos permitirá alcanzar plenamente sus diversos objetivos.

Para lograr todo ello, será de suma importancia la perfecta coordinación de empresarios y administradores. Ambos tendrán una tarea difícil, los primeros deberán aceptar a la Administración como la técnica que supla a los conocimientos empíricos y las prácticas obsoletas. Y los segundos deberán demostrar con hechos la importancia de la Administración en un organismo social.

Los Lic. en Administración de Empresas encontraran un futuro lleno de posibilidades cuando logren combinar en su justa proporción los conocimientos teóricos que proporcionan las Universidades con la aplicación práctica que requieren las empresas.

BIBLIOGRAFIA

DE LA FUENTE RICARDO, Manual General de Políticas: Ediciones Contables y Administrativas

FERNANDEZ A. JOSE ANTONIO , Proceso Administrativo: Editorial Diana S.A. 1988

FERNANDEZ RODRIGUEZ SERGIO, Fundamentos de Administracion: C. Graw Hill 1980.

GOMEZ AQUINO J., Recursos Humanos: Ediciones Contables y Administrativas 1992.

KOONTZ/ O'DONNELL , Administración: Mc Graw Hill 1985.

R. TERRY GEORGE, Principios de Administración: Editorial Continental 1986.

REYES PONCE AGUSTIN , Administración de Empresas: Editorial Limusa 1980.

REYES PONCE AGUSTIN, El Analisis de Puesto: Editorial Limusa 1987.

RODAS CARPIZO ALEJANDRO, Administración Basica.: Editorial Limusa 1990.

WILLIAM P. LEONARD, Auditoria Administrativa: Editorial Diana 1989.